

A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A REGIONALITÁS

ORGANIZATIONAL CULTURE AND REGIONALISM

PROF. H.C. DR. HABIL. LÁCZAY MAGDOLNA CSc tanszékvezető főiskolai tanár

Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar

Abstract

The globalization of organizational culture opposed to the localization of the culture of every day life can be observed in today's society. The researchers are forced to carry out work in these opposing forces of space. *Globalization* and *localization*, in other disciplines *regionalism*, have raised conflicts and problems of planning and development in all fields of life but have also led to spectacular results. The differentiated approaches to the topic affect the cultural dimensions that can be investigated in a variety of disciplines and which can be experienced in every day life and also in the world of work. The researches of organizational culture and of the interactions with social scientists have not yet evolved complex methods of research. However, the relationship of *land*, *human* and *life* is more and more considered to be essential not only for the understanding of the past but also for the management of the present crisis and for the foundation of the future. It is assumable that the complex knowledge of the interpretations of various disciplinary and of organisational cultures opens up new horizons for management sciences.

1. Globalizáció és regionalitás

A jelenség nem új keletű, mégis ma a globalizáció talán az egyik leggyakrabban hallott és vitatott fogalom nemcsak a szakemberek, de a társadalom széles köreiben is. A minap Berényi Dénes akadémikus két esetet idézett fel a jelenség illusztrálására (Kelet-Magyarország, 2011. 09. 10.). Teller Ede történetét, aki azt írta, hogy csak a fizikusok közösségében érezte otthon magát. Az atomkutatás egyik kiválósága, a múlt század harmincas éveiben Amerikába költözött. Az okok most másodlagosak, mint ahogy az is, hogy kutatótársai közül többen is Budapesten kezdték tanulmányaikat. A tudománynak, így az ő kutatásának is univerzális a volt és maradt a nyelvezete, a fogalomkészlete, a módszerei, így a munkáját, lehetett volna bárhol a Földön, a laboratóriumokban és munkatársai közösségében éppúgy végezhetné volna, de a munkán túli kapcsolatokat, életet idegennek érezte. Hasonlóan nyilatkozott Rolf-Dieter Heuer, a genfi Nemzetközi Részecskefizikai Kutatóintézet (CERN) főigazgatója: A tudomány univerzális nyelv. A mi tudományterületünkön Európa, Amerika vagy Ázsia bármelyik laboratóriumában otthon érzem magam. Ugyanakkor a Föld különböző kultúráiban másként élék a mindennapokat, mások a szokások, a művészeti, vallási értékek, azaz az utcán, a hétköznapiakban az élet lehet igen sokféle, de a laboratóriumokban (a munkaerőpiacán) csak azok képesek egymást megérteni, akik azonos módon kommunikálnak. A kommunikálást itt igen tág értelemben használom. Napjainkban azt a jelenséget, amit a két tudós megfogalmazott, az átlagemberek is átélék.

A globalizáció és az információ, a tudományos-technikai forradalom olyan változásokat indított el, ami az ipari forradalommal kezdődő, az egész társadalmat, az életmódot megváltozt-

atató polgárosodás első századaiban volt jellemző. A menedzsment irodalomban a kezdetekre kevesen figyeltek, holott az Amerika felfedezésével, a gőzgépek elterjedésével és a felvilágosodás racionalizmusának a terjedésével elindult több száz éves folyamat egyre „szűkítette” a Földet, bejárhatósága és meghódítása az árucserre kapcsolatokon nyugvó új társadalmi formáció kialakulását jelentette, és ezen okok indították el az új munkaszervezés, az új munkakultúra kialakulását is. Ma azonban a globalizáció jelenségét leginkább a második világháború után átrendeződő gazdasági, politikai rendszerekre jellemző módon ismertetik, és egyre gyakrabban jelenik meg a kommunikációban, hogy az ipari forradalomtól a komplex hatások egész során át az információs technikai-tudományos eredmények mellett a globalizáció válságtüneteket, mint az emberiségre veszélyes önpusztító jelenségeket is felszínre hozott. Mindezek mellett a témám szempontjából talán fontosabb annak a gazdasági versenyhelyzetnek a megítélése, amelyben a még ki sem fejlődő vagy gyengélkedő nemzetgazdaságoknak szembe kell nézniük, így a multinacionális vagy szupranacionális vállalatok nemzeteken átnyúló hatásával, a korábbi nagy hatalmi központok megingásával, és egyáltalán a XX. századi történelem szereplőinek a „kegyvesztettségével”, az új kontinensek régi-új kultúrájának, gazdaságának a fejlődésével. Ebben az átrendeződő világban a zsidó-keresztény kultúrán alapuló Európa és a hasonló alapokkal induló USA már nem versenytárs nélküli.

A regionalizmus, a régió fogalma több diszciplínában ismert, legtöbbször mégis a földrajzi, igazgatási, történelmi és gazdasági összefüggésben használjuk. Amennyiben a régió egy alulról építkező, önigazgatásra alkalmas intézményekkel rendelkező területi egység, akkor lényegében tér el a regionalizációtól, amely a nagyobb igazgatási egység feladatainak leosztása révén jön létre. A kérdés immár az, hogy melyiket vesszük/vehetjük vizsgálat alá a globalizálódó szervezetek megvalósulása esetén.

A második világháború után a globalizációval szemben létrejövő regionális integrációs gazdasági szervezetek (pl. Európai Gazdasági Közösség) új célkitűzéseket fogalmaztak meg, amelyben a szubszidiaritás elvével és a gazdasági érdekek koordinálásával reméltek gazdasági előnyöket. A történelmi régiók azonban az államok különbözőségének megfelelően más-más módon szerveződtek, és váltak igazgatási egységekké. Gondoljunk a német tartományi rendszerre, a brit államok szövetségére, a svájci kantonokra vagy a magyar megyerendszerre. Ezeknek a formációknak a különbözőségét nem is kell külön elemezni, az eltérések főleg a HDI szempontjából a későbbiekben is figyelembe veendőek.

A legújabb kori, de még az Európai Unió kibővítésének kezdetén, általánosan elfogadott állásponttá vált, hogy a gazdasági versenyben a regionális integrációk erősíthetik az egyes régiókat, a különböző – egymással szomszédos – államokat, amellyel növelni tudják a partnerek „az önálló választás mozgásterét”.¹ Ez az álláspont azonban az egyes államok együttműködésében értelmezhető, illetve ez a megközelítés az egyes nemzetgazdaságokon belül értelmezi a regionális politikát.

A legutóbbi idők új regionalizmus fogalma azonban módosult, és ennek a hazai megnyilvánulása, amelyben a probléma egyik, ránk nézve igen erős hatása megfigyelhető, hogy a hazai intézményrendszer duálissá vált, és a nemcsak a hazai, hanem a globális, az Unió esetében a közösségi érdekeknek is meg kell felelnie.

2. A szervezeti kultúra globalizációja

A gazdasági, társadalmi átrendeződések természetesen érintik az egyes szervezetek belső életét is. A hatékonyság és a versenyképesség érdekében a folyamatos fejlesztések, a globális igényekhez igazodnak, de az adott szervezeti kultúrát csak lassabban, részlegesen

lehet a változással szinkronba hozni. A környezeti változásokra az egyének nem egyformán reagálnak, sok függ olyan alapoktól, amelyet e terület kutatói hol a jéghegy láthatatlan részeként emlegetnek,² hol a hagyma legbelső héjaként illusztrálnak,³ hol különféle elméletekkel igyekeznek magyarázni. Egyre inkább bebizonyosodik, hogy a globalizáció fokozódó versenyében a változás, az innováció legérzékenyebb része a humántőke, és ezzel együtt az a kulturális tőke, amelyet a munkaerő a szervezetekbe visz. Ebből adódóan ez hol serkentő, hol akadályozó tényezőnek bizonyul, de mindenképp stratégiai jelentőségűvé vált. A menedzsment legjelesebb kutatói a belső hajtóerőket különböző kutatásokkal, kísérletekkel igyekeztek megismerni. A Maslow-féle szükséglet piramis tetejére került az önmegvalósítási vágy, Mc Gregor az XY elméletében a tevékeny embert írja meg, Mc Clelland a teljesítményt, mint belső hajtóerőt emlegeti, de úgy vélem, hogy mindnyájan konstans, vállalati körülmények között képzeltek el elméleteiket. A legújabb elméletek kutatói azonban rávilágítanak olyan dolgokra is, amelyek a társadalom kutatásának más módszereivel érhetőek el, esetenként más tudományágak régi eredményeire támaszkodnak. A kérdéskör elismert hazai kutatói⁴ a szervezeti magatartást és a szervezeti kultúrát részben a jelen gazdasági környezetéből, részben a hozott szervezeti és szellemi örökségből vezetik le. A meghatározó ismérvek számbavételével általában a következőket tartják vizsgálándónak: értékek, hősök, ceremóniák és szertartások, szimbólumok, történetek, legendák, a kulturális és a nyelvi környezet. A felsorolt fogalmak jelentéstartalma, értelmezési köre természetesen az egyes diszciplínák vizsgálatában kissé eltér, de tagadhatatlan, hogy a felsorolt fogalmakat számon tartja a filozófia, azon belül az etika, mellette az antropológia, a történelemtudomány diszciplínái, így a néprajz, a gazdaság-, a művelődés-, a technika-, az egyház- és a vallástörténet csakúgy, mint a már említett szociológia, a nyelvészet és a pszichológia.⁵ Vegyük például Schein (2009) a szervezeteknek a strukturális szakmai kultúrák felőli megközelítését. A globális cégek vizsgálata alapján két alapkultúrát különböztet meg, az egyikbe a termelő folyamatokban részt vevőket sorolja – az Operators és Engineers csoportot – és föléjük helyezi az Executives csoportot alkotókat. Noha ez a szervezet nagyon célszerűnek, egyszerűnek és a technológiai adottságokhoz igazodónak tűnik, számos hibához vezethet. A vezetők elszakad(hat)nak a saját üzemtől, mert a munkájuk inkább a befektetések célszerűségét, a haszon maximalizálását célozza, ők azok, akik a vezetési módszereket igyekeznek globalizálni, de elkülönülnek a saját munkásaiktól, sőt a biztonságukat garantáló műszakiaktól, akik közül különösen az informatikai szakemberek jelentősége nőtt meg. Ezt az elkülönülő réteget, mint stratégiai vezetőt is nehéz követendő példaként emlegetni, mert a fenntarthatóság, az életszínvonal és egyéb az európai kultúrában jelen lévő és igényelt szempontok kevésbé jelentősek számukra. A modell annak ellenére, hogy a nagy cégek esetében van rá példa, mégis inkább elméletinek mondható, legfeljebb a meglévő tendenciákon nyugszik. A múltbeli gyökerei azonban nagyon is régiek. Platón az ideális államról alkotott elképzelésében Athén népét három csoportra osztotta, az anyagi javak termelőire (kézművesek, kereskedők, földművesek), az örökre, akik a fegyveres védelmet látták el, és a filozófusokra, a tudósokra, akik a többieket vezették. Az ő elképzelése szerint ez a kiválasztódás az egyes csoportokba sorolás az adott emberre jellemző lélekész szerint történne, nevezetesen a vágyakozásnak, a bátorságnak és az értelemnek van a legnagyobb hatása a dolgozók, a harcosok és a vezetők munkájában. Úgy gondolja, hogy a vezetőket leginkább a tudásszomj mozgatja. A kategorizálás azonban majd három ezer éve sem működött, de voltak részgazságai, mint ahogy a Schein-féle szakkultúrák felőlnek is. Ez azért is izgalmas, mert ebben a modellben nem használja fel a szintén általa bemutatott jéghegy modellt. Úgy véli, hogy a látható részben a legendák, a mítoszok, a márkák, a logók érzékelhetőek, de a magatartás minták

magyarázatai már a víz alatt, azaz a láthatatlan részben rejtőznek, és még mélyebben vannak a „mag” értékek, amelyekre a vállalatok stratégiáját meghatározóknak támaszkodnia kell.

Hasonló módon gondolkodik Kotter vagy Hofstede is. Utóbbi a külső héjaktól befelé haladva a szimbólumok és hőstettek, rituálék után a legbelső rétegekben helyezi el azokat az értékeket, amelyek a kultúra láthatatlan és megkerülhetetlen komponensei. Erről a 2005-ben közzétett, azóta alapműnek számító könyvében, *Az elme szoftverében* megközelítési módokat, nagy reprezentáción alapuló kutatási módszereket ismertet. Ő kulturális tengelyek mentén osztályozta napjaink szervezeti kultúráját. Ezek a következők: A hatalmi távolság, a bizonytalanság tűrési szintje, individualista vagy kollektív jellegű, a női és férfi jellegű társadalmak, és ötödikként jelent meg a rövid és a hosszú távú alkalmazkodás képességének a vizsgálata. Noha valamennyi tengelynél párba állítja az általánosítható kritériumokat, amely az alacsony és magas minősítéssel a végleteket mutatja, valójában alkalmat teremt az egyes típusok variációjára, és ezzel az adott közösség kulturális megmérettetésére, várható reakcióinak feltérképezésére. Magyaratzként említhető, hogy azokban a kultúrákban, ahol magas a hatalmi távolság indexe, ott a főnökök a beosztottak számára elérhetetlenek, jelentős privilégiumok jönnek létre. Ahol a hatalmi távolság indexe alacsony, ott a szervezet tagjai függetlennek érzik magukat, de tekintélytisztelők. A bizonytalanság tűrése is kultúrafüggő. Ahol nem tartják veszélyesnek az átlagtól való eltérést, ott toleránsak a merész elgondolások, az innovatív megoldások kipróbálásában. Ropant izgalmas annak a megítélése, ahogyan az egyéni érdekek érvényesítését és a közösséghez való kötődést vizsgálja. A nyugati polgári társadalmakban az egyén szabadságára építő liberalizmus az individualista értékeket finomította, míg a keleti kollektivisták szemlélet a közösség-megtartó és védő, de ezért az integrálódást is elváró tulajdonságokat értékel, és ezekre különös példákkal szolgál a mai vagy a közelmúlt magyar valóságának vizsgálata.

A magatartás kultúra vizsgálata az egyik legizgalmasabb új ága a menedzsmentnek, a szervezeti kultúrák megismerésének, de a legújabb eredményeket más tudományágak kínálják. Példaként említhető az evolúciós pszichológia, amelyről Bereczkei Tamás (2008) azt állítja, hogy egy új paradigmát jelent. A lényege, hogy az emberi viselkedés kialakulásának vannak olyan evolúciós gyökerei, amelyek meghatározzák a ma élő emberek tanulási-döntési- viselkedési módját, az emberi természetet. A pszichológust elsősorban a párválasztás, a reprodukció stratégiák, a szülői gondoskodás testi-lelki gyökerei izgatják, de a bizalom, a csalás, az együttműködés típusait is a szociális evolúcióval magyarázza. Véleménye szerint minél nagyobb csoportban él(t) az ember, annál nagyobb követelményeket támaszt(ott) a csoport az egyes emberrel szemben, meg kell(ett) ismernie mások véleményét, azt a stratégiába be kell(ett) építenie, a manipulációt ki kell(ett) védenie. Ő a szűrke állomány vizsgálatának a módszerével, az elmeolvasás képességét akarja meghatározni, ami a másik ember gondolatainak, érzelmeinek apró külső jelekből való felismerését jelenti ebben az esetben. A kísérletben a szituációkat a ma társadalmának kutatásával végzi. Az elmélet az empátikus kapcsolatok felismerése, „olvasása” mögött, annak gyakorlatában ismerhető meg, de úgy vélte, hogy ez nemcsak az empátikus készségeknél jellemző, hanem a machiavellizmusra is. Ebben az esetben a másik ember eszközként való felhasználását jelenti a megnevezés, vagyis, hogy sikeresen tudjon olvasni mások vélhető szándékairól, majd ellene fordítsa, lehetőleg megelőzze. Ez a képesség a machiavellisták esetében nem bizonyosodott be, sőt szerinte inkább alacsonyabb érzelmi intelligenciával, átlagos műveltséggel rendelkeznek, de motiváltabbak arra, hogy mások gondolatait megértsék. Itt a képesség és a motiváció nem esik egybe. Sikereik elérésében a csalás, a szín-

lert, megtevesztő együttműködés jellemzi őket, szándékaikat leplezik. A menedzsmentben ismert fogoly dilemmát is magyarázhatjuk ezzel (együttműködés-cserbenhagyás dilemmája). Az elmeolvasási kísérletekben, a képekkel illusztrált szituációkban, a külső, a kísérletbe vont szemlélők a csalókat jelentős arányban ismerték fel. Miért, milyen arcterületek árulják el őket? A választ az arcizmok összehúzódásában találták meg, pl. a felső szemhéj lassú szűkítése, a szájszélek összeszorítása, leszorítása. A bizalom jelei hasonló módon olvashatók. Így elkészítettek arctérképeket a megbízható és megbízhatatlan arcokból, amelyekben a művi arcok helyett élő személyekről készített képeken egyéni adottságokkal ruházták fel az alanyokat, és ezt tekintet vizsgálatokkal egészítették ki, próbálták ki, amelyekkel bizonyítani tudták, hogy minden szituációban hasonlóan olvastak a képekről a megkérdezettek, amit annak bizonyítékeként könyveltek, hogy ezek a reflexek is az evolúció során alakultak ki. A pszichológus eredményei a munkaeőr kiválasztásában nagy segítséget nyújthatnak, bár arra is rávilágított, hogy lehetséges a megjárás is. Hosszabb távon azonban ezek kiszűrhetőek.

Bennünket azonban az általános emberi viselkedésen túl, az európai, még közelebből a kárpát-medencei viszonyok megértése motivál, ami kétségtelen nagyon sokféle szervezeti kultúrát, örökséget mutat.

3. A Kárpát-medence régióinak közmenedzsment öröksége

A Kárpát-medence kulturális sokszínűsége, eltérő hagyományai egyfajta összegzése az európai kultúrának. Hajnal György és Jenei György kutatásai (2008) alapján bizonyítottan tarthatjuk, hogy a közmenedzsment és a közpolitikai reformok előzményeként tipizált államok jellemzőiből kiemelhetjük azokat a trendeket, amelyek a térség szervezeti kultúrájának a kereteit megadják. Európa két legnagyobb hatású állama a francia és a német modell, amelyek között a legfeltűnőbb különbségek közül az emelhető ki, hogy a jogszerűséget a franciák esetében a közakarat, a német modellben az uralkodó abszolút hatalma jelenítette meg. A hazai viszonyokban mindkét irányból megfigyelhetőek a hatások, főleg az osztrák közvetítéssel, de a Kárpát-medencében, amelyet a kelet- és közép-európai térség részeként is emlegethetünk, más tradíciók is érvényesülnek. Ezen a ponton fontosnak tartom elhelyezni a Kárpát-medencét a rá ható hatalmi és kulturális az erővonalak közé, amelyek a mai attitűdöket, mentalitásokat magyarázhatják.

Vajon Európa melyik részének tudják, Kelet-, Közép-, esetleg Közép-Kelet-Európa részei vagyunk? A kérdés a 18. századik nem létezett, miközben mi a megelőző századokban háborúkat vívtunk a keleti és a nyugati hatalmak közötti küzdelmekben, otthonaink, népünk, kultúránk, vallásunk, nyelvünk, szülőföldünk védelmében. Az elméleti viták arról, hogy Európa melyik részéhez tartozunk, inkább a 19. században jelentek meg.

A Közép-Európa lehet a leglogikusabb válasz, azonban az egyes tudományágak igen sokféle módon határozták meg, így a kulturális, vallási, geopolitikai, társadalomtudományi szempontok miatt a komplexitás bizonytalanná tette a tudósokat.

Az 1820-as évektől kezdve a német irodalomban Kelet-Európa és Oroszország összekapcsolódott, és ez a fogalom a krími háború után általánossá is vált. Valójában ez a tény alkotta meg az igényt, hogy Európa közepét is ki kellene jelölni. A keleti határát már adottnak vették a németek, a nyugatit pedig úgy vélték jónak, ha Németország Közép-Európa-hoz tartozik. Ez a nézet majd a német birodalmi érdekeket megalapozó berlini kongresszus után terjedt el a Mittel-Európa koncepcióban. A Rajnától a Volgáig terjedő területtel azonban még a földrajztudósok sem tudtak mit kezdeni, egyesek a Benelux álla-

mokat is ide értették, mások a balkáni országokat is, így egyre világosabbá vált, hogy a legfontosabb része e fogalomnak a németek részvétele, és az a tény, hogy ez a német hatalmi politika kereteit adja meg.

Míg az Osztrák–Magyar Monarchia létezett, a koncepció nem tudott érvényesülni, de az első világháború után már más okok és érdekek fordultak vele szembe. A híres lengyel történész, Oscar Halecki 1923-ban, Brüsszelben tartott előadása indította el azt a régióvitát, ami a német értelmezésnek a végét jelentette. Ő az, aki Kelet-Európából is kizárja Oroszországot, és ezt elfogadták a cseh és magyar történészek is. A kelet-nyugati vita ettől kezdve kevésbé földrajzi, sokkal inkább társadalmi berendezkedést, fejlettséget, kulturális identitást fogalmazott meg, amelyhez a magyarok közül Bibó István és a neves földrajztudós, politikus Teleki Pál is kapcsolódott. Nem használták a számukra rossz emlékű Közép-Európát, inkább azt mondták, itt húzódik Nyugat-Európa legkeletibb része.

Az 1930-as években megerősödő német birodalmi eszmék azonban később sem engedték a fogalom tudományos meghatározását pontosítani, mert az a terv, ami a Visztulát, a Dunát és a Rajnát egy uralom alá hajtáná, az érintetteknek nem volt elfogadható. A második világháború ezt ugyan megállította, ám a háború után egy másik birodalmi igény áldozatává vált térségünk. Az új történetírás híres magyar tudósai, így Kosáry Domokos (1983), már 1941-ben azt hirdeti, hogy Magyarország egy olyan Kelet-Európa része, melyben Oroszországnak nincs helye. Majd az 1970-es években Szűcs Jenő komplex kultúrtörténeti megközelítésben tiltakozott (1981) az immár szovjet típusú összeolvasztással szemben, eredménytelenül. Az 1970–80-as években még a német történészek is belátták, hogy minden olyan kísérlet, amely Közép-Európát egydimenziósnak akarja beállítani, sikertelen, és ettől kezdve újabb viták indukálódtak, amelyben már nem jelent az itt élő népekre hatalmi fenyegetést a Közép vagy a további differenciálást mutató Közép-Kelet-Európa megnevezés. A mai régió viták egyik kiemelt szempontja, hogy milyen sajátosságok voltak jellemzőek a feudalizmusban, hogyan történt és történt-e polgárosodás? Ekkor írnak először az antikvitásig visszanyúló sajátosságokról, és mindmáig él az a szemlélet, amely a térség fejlettségét a nyugatihoz viszonyítja. A tudományos életben a ma élő és alkotó történészek kapcsolódnak azokhoz az elődökhöz, akik szerint Kelet-Közép-Európa vagy inkább Közép-Kelet-Európa népei bizonyos korokban látványosan, a békés korokban szorgalmasan dolgoztak azon, hogy sajátos művészetükkel, életérzésükkel, egyházi-vallási sokszínűségükkel, sajátos hangulatú és dicső múltú városaikkal olyan egységet alkossanak, amely nélkül Európa és a világ elképzelhetetlen.

A Közép-Kelet-Európában elhelyezkedő Kárpát-medencének, mint nagyrégióinak az országait többirányú tengelyek mentén osztja meg a kultúrája. Ilyen a kereszténység több egyházszakadása, amelynek következtében a keleti ortodoxia és a bizánci uralom már az államalapítás óta érezte hatását, amelyet a középkori török hatalom beékelődése módosított, részben megerősített. Ezzel párhuzamosan a nyugati kereszténység felvétele, majd a reformáció-ellenreformáció egyáltalán nem kevésbé ellentmondásos jelenségét is megélték az itt élő népek. A két kulturális tengelyként is értelmezhető irányzat a legutóbbi időkig érezte hatását. A bizánci örökség negatívumai a mai válságokban a korrupció, a protekció, a bürokrácia, a kliensrendszer fennmaradásában mutatkozik meg leginkább, míg a nyugati hatások sokkal jobban érvényesültek, és a lemaradás, az elmaradottság érzetéből fakadóan nagyobb súllyal érvényesülnek ma is. A nyugati hatásból a fejlődés iránti elkötelezettséget, a racionalizmust, a műveltség iránti igényt emelhetjük ki a teljesség igénye nélkül.

A mai hazai vagy tágabb értelemben a kárpát-medencei szervezeti kultúra megítéléséhez a fentiek kevésnek bizonyulnak. A kérdés tudománytörténeti, kultúratörténeti megvi-

lágításában Hamvas Béla⁶ megállapításai illenek, aki a világ nagy kultúráinak egymásba ölelkező nagy vonulatait eredeti források olvasása alapján értelmezte, és ebbe a magyar nép sorsát, kultúráját is igyekezett elhelyezni.⁷ Az indiai kasztrendszerből levont egyik tanulsága például az, „hogyan egy nép sorsát csak a szellemi kaszt irányíthatja: „... szellemi kaszt nélkül a közösség lefejezett társadalom”, és itt elsősorban az értéktéremtőkre, a magas műveltséggel rendelkezőkre gondol, olyan elitre, amelyik képes kultúrát alapítani, erkölcsi szokást teremteni. Hamvast nehéz egyetlen tudományág művelőjének tartani, talán leginkább a filozófus illik rá, még az ókori értelemben, amikor minden tudományág ezen a fogalmon belül volt. Rendkívüli műveltségét a 20. századi magyar hatalmi rendszerek nem értékelték, a hatalom száműzte, művei nem jelenhettek meg, és hol raktárosként, hol szőlőművelőként – jobb években könyvtárosként – próbálta megteremteni a megélhetéshez a legszükségesebbeket, így munkásságát sokáig csak kevesen ismerhették. Gondolkodásának egyik kiindulópontja a táj-ember-életmód egysége, amely a koncepciójában az egyes vidékek eltérő szociális és kulturális dinamikáját, múltját determinálja. Ezt akár úgy is fogalmazhatjuk, hogy nála a mentalitás, az attitűd kialakulása olyan komplex hatások együttesén nyugszik, amelyet meghatároznak az egy-egy földrajzi egységben, kultúrkörben, nemzeti hagyományokban megmutatkozó különbségek, érintkezések, hatások, kapcsolatok. Nemcsak hazánkra véli igaznak, hanem európai jelenségnek tartja a gyakori hatalomváltások következményét, miszerint az egyes társadalmak fölött és alatt élnek az emberek, benne senki. A szakadék a parancsoló és a parancsot teljesítő között van, ami számos válságunk eredménye,⁸ másutt azt írja, hogy a fejlődés egyik gátja, hogy „mindenki mindig az első lépést teszi meg, és ennek a lépésnek nincs folytatása. Nincs rétegződés, gazdagodás, nincs szerves növekvés. Minden cél és akarat, törekvés, lendület és irány egyedül áll, követő nélkül. Nincs hagyomány.” Megállapítja: „Rosszul kormányzott népekben törvényszerűen alakul valamilyen fantazma, amely saját elégedetlenségét, és a rossz kormányzat következtében elvesztett szenvedéseit valamely más szocialitásra (közösségre LM) vetíti ki, és eszeveszetten gyűlöl még olyan csoportot is, amelynek szenvedése felkeltésében semmiféle szerepe nincs.” Hamvas – annak ellenére, hogy kíméletlen megállapításokat tesz – képes volt a pozitív lehetőségekre is rávilágítani. Az európai kulturális hagyományoknak a társadalomformáló erejéről igen szubjektív álláspontot alakított ki, amelyben ókori társadalmak kulturális emlékezetét eleveníti meg.

Az európai kulturális hagyományokban különböző, a történeti tapasztalatokon, műveltségen formálódó objektív pszichés archetipusokat feltételez, amelyeket génuszoknak nevez. Megjelenésük, kialakulásuk a Kárpát-medencében a legsokrétűbb, mert a keleti–nyugati hatások itt összeérnek. Ezen a ponton fontos leszögezni, hogy a definícióját csak az ő rendszerében szabad értelmezni, különben történészi, politológiai, filozófiai viták keresztútjába kerülünk, ám a szervezeti kultúra és a mentalitáskutatás, a kulturális antropológia számára igen értékesek az impressziói. A Kárpát-medencében földrajzilag döntően elhatárolódó, de esetenként, az egyes személyiségek attitűdjében keveredő öt génuszt (genius loci) állapított meg.

Dél – a derűs életeszményt sugallja, amely a mediterrán, az egykori római birodalmi értékek továbbélésének hatása, az aranykor-ösztön, a ritmikus, egyensúlyra törekvő életigény jellemzi.

Nyugat – a kultiváltságot és a szociális egyensúlyra törekvést közvetíti. Fő értékeit a civilizáltság, a fejlődéseszmé, a szociális tagozottság, a ráció, az intenzív művelés, a munka, a praktikum, a lojalitás képezi.

Észak – a természetközelség és az érzékenység a meghatározója. Életmódjukra jellemző a provinciális életrend (itt vidéki értelemben LM), a félműveltség, a laza szociális kapcsolatok, a melankólia, a gyakorlatatlanság, az irrealitás, önálló kultúra teremtése nélkül.

(A megállapításai nem feltétlenül illeszkednek napjaink jóléti államaira, de Észak nemcsak rájuk vonatkozik LM.)

Kelet – a legfőbb értékként a szabadságvágy illik rá, a nomádság és az állandó letelepedés közötti állapot, a szabadság-sóvárgás, a letargia és a kitörő indulat, tiltakozás minden ellen, ami nem ő, hiúság, kevélység, zaklatottság, az alkalmazkodás nehézsége, az uralmi ösztön, a lázongás, az ellenkezés, ideiglenesség jellemzi.

Erdély – a szövevényes gazdagság, mély ellentétek, humor, sokrétűség, kettősség, megalkuvás, okos gyakorlatiasság, magas életigény, ízlés, rafinéria alakítja, és ez illik az itt élő közösségekre Hamvas szerint. Erdély tehát már valamiképp ötvözi a különböző génuszokat, annak ellenére, hogy alapvetően a keleti hatások a legerősebbek.

Az egész magyarságra is inkább a keleti mentalitást tartotta jellemzőnek, amit csak egy példájával illusztrálunk. Eszerint „a keleti ember kezdettől fogva nehezen tűrte a kereszténységet, mert sohasem érezte benne a szellemi tartalmat, hanem mindig a politikát. A kereszténység ellen való tiltakozásnak önvédelmi jellege volt.”⁹ Ugyanakkor példák sorával bizonyítja, hogy a magyar kultúra értékadó, és a következő generációk számára példaképként megőrzött nagyjai ötvözték magukban a fenti génuszokat, kulturális értékeket, így Petőfi, Széchenyi, és ezért nőnek fel ezen a földön nagyobb számban tehetséges, kiemelkedő alkotók. Csokonai költészetének a gerince és egész élményvilága keleti, de a korszerű nyugati formákat vette át. Az egyensúlyt pedig, az északi érzékenységgel és a mediterrán hagyomány példáival teremtette meg. Néhány helyről is ezt a komplexitást állítja, úgymint a Balaton észak-nyugati és déli partjáról, ahol mindenféle hatás érezhető, és ettől vonzó ez a táj. Végül tanulságos a megállapítása: „Magyarnak lenni annyit jelent, mint az öt génusz világában egyensúlyt teremteni”. Hamvas az örökölt kultúra ötvözésével kialakítandó értékekben látja annak a lehetőségét, hogy a világ nagy változásaira kiművelt, önálló alkotásra alkalmas kultúrájú közösség válaszoljon.

A fél évszázada megfogalmazódó gondolatok aktualitását, felhasználhatóságát ma a tudásalapú társadalom igényében, a humánerő fejlesztésében látjuk, hangoztatjuk, de megjegyzendő, hogy épp a hagyományos szervezeti kultúrák gyors átalakítására törekvő 20. század ezt a lehetőséget megnehezítette.

A szervezeti kultúra már eddig is említett kutatói mellett a fogalom meghatározásánál még egy társtudományt, a szociológusok definícióját használjuk fel. A szervezetet, mint rendezett, hierarchizált emberi együttest tekintik, amely egy adott cél, feladat érdekében jön létre. Az egyes szervezeti egységek rendszert alkotnak, akár a gazdaságban, akár a társadalomban fejtik ki döntően a tevékenységüket. Működésük során számos szabály, együttműködési kényszer hat. A fennmaradáshoz a fentiek mellett megfelelő struktúra, cél, környezet mellett formális vagy informális szerződéses kellenek, amelyek a vezetők tevékenységét lehetővé teszik. Más megközelítésben itt arról van szó, hogy ki kapja meg az adott a szervezetben a döntési jogot, ki szerzi, vagy kapja meg a többiek feletti „hatalmat”.

4. Az emberi történelemnek a társadalom az „üzeme”

A jelen elmélyült gazdasági és társadalmi átrendeződésében, olykor válságában a szervezetek belső életét, jelentéstartalmát kutatva ismét kiderül, hogy több tudományterület eredményeit érdemes összevetnünk.¹⁰ Különösen azért, mert még a két világháború közötti historiográfiában megfogalmazódtak azok a különös elméletek, amelyek a globalizált gazdaság és vezető rétege valamint a nemzeti társadalmak között lappangó mély szakadékokat elemezték, és amelyek a mai átrendeződések értelmezését is segítik.

Az új történetírói iskola egyik első kiemelkedő magyar tudósa, Hajnal István¹¹ szinte valamennyi történettudományi diszciplína mellett a szociológia módszereit is alkalmazta. Számunkra az újkorról írott tételei közül a fenti gondolatmenet alátámasztására, igazolására szolgálók az érdekesek, amelyek a szervezetek fejlődéséről szólnak. Mindenekelőtt az a kiindulási tétele, hogy az emberi történetnek a társadalom az „üzeme”, és minden történeti fejlődés az emberi együttélés módjaitól függ.¹² Hajnal elsősorban a középkort és a korai újkort kutatta, de a társadalom fejlődéséről vallott nézetei általános érvényűek. Kiemelt három fogalompárt, ezek a következők: szokásszerűség és okszerűség, adminisztratív és szövetkezősszerű szerkezet, valamint az intézményesség-szakszerűség-üzemiesség.

A szokásszerűség nála a társadalomalakulás, fejlődés szempontjából elemi erejű, mert azt állítja, hogy a legkezdetlegesebb és a legmagasabb kultúrákban is állandóan működik, a nagy kultúrák megindulásánál alapvető a szokásrend szerepe. A szokást kifejező megnyilvánulási formák végtelenül változatosak: szövegek, szertartások, illemformák és más konvenciók, de ide tartoznak az életnek, a munkának a különféle formái is, amelyekből kiolvasható, hogy mennyi benne az ösztönös érdek és mennyi a megszokás.

Elvontabban fogalmazva azt vallja, hogy a társadalom világában a kauzalitás nemcsak okszerűség formájában, hanem a szokásszerűség módján is érvényesül. Másként fogalmazva, egy-egy társadalmi cselekmény mögött nemcsak lelki, gazdasági, vagy egyéb okokat feltételezhetünk, hanem a szokást is. Az ember azért is felvehet egy magatartási formát, mert az a környezetétől tanult szokásoknak megfelel. Itt egy fél mondatot utalhatunk arra, hogy a menedzsment tudományban a szervezeti kultúra megnyilvánulási formái, jegyei között is hasonlókat emeltek ki a szakemberek, sőt a fent említett evolúciós pszichológiai kutatások is ezt igazolják.

Hajnal szerint az okszerűség és a szokásszerűség legtöbbször egy időben, de nem egyenlő mértékben jelentkezik. A másik újszerű fogalomalkotása az intézményesség, amely előfeltétele a szakszerűségnek. Nos, ezt is magyarázni szükséges, hiszen az egyes tudományágakban a fogalomnak a jelentéstartalma változó. Vegyünk át tőle egy példát, hogy pontosabban értsük! Azt írja, hogy az írásbeliség a nomád és az ókori társadalmakban a vezetői munkához csatlakozó szolgák által végzett munka volt, ellenben a középkorban, az európai társadalomfejlődésben önálló egzisztencia alapjává vált, előbb a pap-ság, majd a hivatalnoki rétegek megjelenésével. Nem alkalmi társulások, közösségi szerződések, hanem az elkülönülő, intézményesült feladat erősítette meg az írásbeliséget és annak művelőit, amit a folyamatosan tökéletesedő módszereivel, a szakszerűségével tudott megtartani az említett két réteg, miközben az írás az egész társadalom fejlődésének előmozdítójává vált. Azt írja, hogy az igazi szakszerűség nem a célra néz mohó haszonleséssel, hanem az örök emberi képességeket pótolja ki fegyellemmel és képzettséggel a külső természet anyagán.

A mai olvasónak a kissé nehéz stílus ellenére érzékelhető és érthető, hogy a különböző tevékenységekben szakszerűsödő csoportok a munkamegosztásban egymást kiegészítő, egymásra számító rétegeket feltételeztek vagy alakítottak ki, ami az organikus fejlődéshez feltétlenül szükséges. Az ilyen együttműködés teremti meg a társadalom üzemiességét, a munka megosztását, ami azt is jelenti, hogy a különböző társadalmi szerepekben (paraszt, kereskedő, hivatalnok stb.) szakszerűsödő egzisztenciák szervezetét a vezetői érdekek nem tudják megváltoztatni, sőt ők kénytelenek alkalmazkodni az adott helyzethez, ha módosítani, változtatni akarják. A szerves fejlődés ez által belső megújulással, kiteljesedéssel és nem mechanisztikus módszerekkel érhető el.

A szokásokat nem értékelő racionalizmus ezeket a lassan alakuló struktúrákat át akarja lépni, gyors változásokat diktál, ami kezdetben sikereket mutat a felszínen, de az elmúlt

évszázad példái vagy a megtorpanást és a visszarendeződést, vagy a radikalizálódást, a parancsuralmi rendszerek megerősödését és tragikus végét hozták. A történelem mindkét módszerre ad példákat, amiknek a mérlegelése most nem tartozik vizsgálatunk tárgyához.

Ellenben tovább haladva az összehasonlító történelmi-társadalmi megismerés példáin, tanulságain, felfedezzük, hogy Hajnal az összehasonlítást két tengely – a szokásszerűség és az érdekszerűség – ellentétpárjából kiindulva végzi. A kategóriáit érdemes épp a napi aktualitás okán komolyan venni, mert tudomásunk szerint még sohasem fordult elő, hogy a Földön egyetlen kultúra kialakulására törekednének különböző múlttal, fejlettséggel rendelkező társadalmak.

Hajnal az egyetemes történelem professzora volt, a különböző népekről szóló tanulmányaiban abból indul ki, hogy igazi történelemformáló kultúráról csak akkor beszélhetünk, ha az eredményei társadalmasodnak, azaz beépülnek a mindennapi élet kereteibe. Ilyen volt az európai középkor, és ilyen a kínai és az indiai is, noha ott más formációk révén érvényesült a szokásszerű társadalmi tagozódás, a szakszerűség kialakulása. Ellentétüknek vallja az antik hellén, római kultúrát, amely a korábbi korok által teremtett kultúrák eredményeit összegzi, és racionális fölhasználásukra törekszik, minden tradicionális tehernek, akadálnak a kiküszöbölésével. Ez volt Nagy Sándornak is a vágya, a hellén kultúra kialakításával, és még inkább a Rómát birodalmi központnak álmódó Cézárnak.

Jogosan tehető fel a kérdés, hogyan illeszkedik ez a visszapillantás a szervezeti kultúra mai problémáinak a megismeréséhez?

Vegyünk néhány olyan esetet, amelyet a két tengelyhez való viszonya alapján röviden jellemezhetünk.¹³ Afrika nagy részén még ma is törzsi társadalomban élnek. (Szinte esettanulmányként ide illeszthető lenne a napjainkban zajló líbiai rendszerváltás, a Kadhafi története.) Ám a törzsek vezetői, és azok gyermekei Európa és Amerika egyetemén szerzett tudásukkal a maguk érdekeinek szem előtt tartásával egy gyors, racionális átalakításba kezdtek nagyjából fél évszázada. Ebbe azonban nem vonták be országuk elmaradott, ősi viszonyai között élő tagjait, így azt a helyi társadalom fel sem ismerte, és be sem fogadhatta, erre egyébként a vezetőik nem is törekedtek. Volt idő, amikor a helyzetüket félre-magyarázva, az afrikai államokról, mint speciális közösségi, szocializmust építő országokról írtak, másutt a demokráciát elnyomó katonai diktátorokat hibáztatták, de valójában az együttélés kereteinek változatlansága miatt itt megmaradt a törzsi szervezet kultúrája.

Távol-Kelet a meglepetés országait hozta ugyanezen fél évszázadban a világnak. Az ő esetükben tudnunk kell, hogy ősi kulturális térségben léteznek. Márkus így ír róla: „Szám-talan nemzedéken át beidegzett, kemény, kifinomult nevelési eljárásokkal átörökölt munkakerkölcssel, anyagi igénytelenséggel, és a fegyelem igényességének szívós kultúrá-jával. Sok évszázados múltja van a faluközösséget szabályzó, a falu és a város kapcsolatait, a kézművesek és a kereskedők helyzetét igazgató jogrendnek, a tradicionális viszonylatokat felügyelő intellektualizmusnak, az írástudók és a jogtudók privilegizált helyzetének.” Ezekkel a begyakorolt technikákkal aztán képessé váltak folyamatos újítások befogadására és azok előállítására, kezdetben a szokások majd a folyamatosan fejlesztett szak-tudásuk révén. Ez magyarázza, hogy napjainkban is nagy jelentősége van annak a hivatás-tudatnak, amely a távol-keleti tanult embereknek a sajátja, ami az országa vezetői, a munkahelyi vezetője és a környezete iránt érzett felelősséget jelenti. Az évszázadok során kialakított munkakultúra továbbélésével a beidegzett termelői és fogyasztói kultúra formakincsével tudtak ezek az országok a modernitásban jelentős sikereket elérni. Márkus István felismerését alátámasztják a Hamvas Béla tanulmányai csakúgy, mint Claude Lévi-Strauss-nak (1979) az etnográfiai és kultúrtörténeti kuriózumnak számító, India és Dél-Amerika szegényeiről írott jellemzése.

Így hát minden menedzsernek tudnia kell, hogy a beidegzett formák neve lehet azonos a szupranacionális, a világ minden táján jelenlévő vagy ismert vállalatok által használtakal, de azok legtöbbször más-más jelentéstartalommal bírnak a világ más-más tájain.

A fenti példák igazolni tudják Gernot Gabhler és Davis Stark tételét, miszerint az evolúció egy időben több szálon is végbemehet, eredményei hasonló jelentőséggel bírnak. Erre bizonyíték Kína, India, Japán, akik nem akarták egy csapásra megváltoztatni hagyományos társadalmi szerkezetüket, hanem abba beékelve, azt módosítva érték el, hogy szervezeteik, vállalkozásaik mára a leghatékonyabb, legeredményesebb gazdasági mutatókkal rendelkeznek. Másrészt ez alátámasztja a Hamvas és Hajnal által tett megfigyelést, miszerint a szervezeti kultúra az embert, mint erőforrást segíti.

A fentiek azt az óvatos tanulságot sugallják, hogy a globalizáció a világ racionalista kormányzását célozza meg, de a válságok rámutatnak arra, hogy az örökölt strukturális formák ma is hatnak, és figyelmen kívül hagyásuk, visszaszorításuk akadályozza a fejlődést, visszaveti azokat, akik a szervezetek uniformizálását egyetlen módszerrel akarják elérni. A tudásalapú társadalom igénye épp ezért a vezetéstudomány megújulására, a Hofstede által megnevezett emberi tudásnak, az elme szoftverének fejlesztésére ösztönöznek, miközben a kulturális tengelyek, az örökölt kultúrák figyelembe vétele elengedhetetlen. Az idézett magyar tudósok mellett elég az egyik legelkötelezettebb, mai megnevezéssel szólva, a humán erőforrásban jövőt látó reformerünkre, Széchenyre utalni, aki a nemzet igazi hatalmát a kiművelt emberfőben látta. Ő a társadalom egészének lassabban érő változását, a szokásokká váló ismeretek megszerzését tartotta volna eredményesebbnek, de elismerte, hogy bizonyos külső körülmények kiélezett helyzetekben más lehetőséget kínálnak.

A vezetéstudománynak a 21. századi továbblépésére reményeink szerint, az idézett tudományterületek, mint rokonok, kínálnak megújulást, a legfejleszthetőbb tőkének, az embernek a jobb megismerése, hatékonyabb fejlesztése révén.

Így, ha lassabban is, de haladhatunk egy vegyes, az ésszerűséget és a szokásszerűséget összekapcsoló, azt differenciált módszerekkel támogató vezetési kultúrával, egy a maga logikájában a szerves fejlődést befogadó rendszer felé, ahol a globalizációban kívánt termelési kultúra egységesedése mellett a szervezeti kultúra, a mindennapi együttélés szokásrendje, kulturális sokszínűsége is megmaradhat.

Jegyzetek

1. Ágh Attila (1987): Globalizáció és nemzeti érdek MTA. 89. p.
2. Schein, E. H. (2004): Organizational culture and leadership, San Francisco.
3. Hofstede, Gert és Gert Jan (2005): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere. Mc Graw-Hill, és a Magyar kiadása: VHE Kft., Pécs, 2008.
4. Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó. Branyiczki Imre (1991): Szervezeti kultúra. In: Bakacsi–Balaton–Dobák–Máriás: Vezetés-szervezés II., Aula Kiadó, pp. 60–74. Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban/Vezetési módszerek és sajátosságok stb.
5. Lácza Magdolna (2011): A szervezeti kultúra tudománytörténeti megközelítése. Kölcsönhatások és érintkezések a szervezeti kultúra és a társtudományai között, Multikulturális Műhely Tanulmányok I. Hajdúböszörmény, pp. 3–15.
6. Hamvas Béla magyar író, filozófus, 1897. március 23.–1968. november 7. Gondolatait a szerző a korábbi (Lácza, 2011) írásából emelte át.
7. Lásd 5. jegyzetet.
8. Hamvas Béla (1985): Az öt génusz, Európai Protestáns Magyar Szabadegyetem, München. 118. p.

9. Hamvas Béla (1985): 126. p.
10. Lásd 5. jegyzetet.
11. Hajnal István (1892–1957) történész. Gondolatait a szerző a korábbi (Láczay, 2011) írásából emelte át.
12. Hajnal István (1939): Történelem és szociológia, Századok, 1939. pp. 1–6. és In: (Szerk.): Lakatos László. Hajnal István, Új Mandátum Kiadó, Bp. 2001. pp. 159–185.; Erdei (1942).

Felhasznált irodalom

- Ágh Attila (1987): Globalizáció és nemzeti érdek MTA.
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó.
- Bariska István–Pallai László: Közép-Európa: A imaginárius régió. – <http://www.talaljuk-ki.hu/index.php/article/articleview/69/1/36>.
- Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban/Vezetési módszerek és sajátosságok.
- Berde Csaba (2008): Debreceni Hagyományok a vezetés oktatásában. In: Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben. (Szerk.): Dienesné K. E.–Pakurár M., Debrecen.
- Bereczkei Tamás (2011): Emberi játszmák: bizalom, csalás, együttműködés. – <http://www.youtube.com/watch?v=2TVdTbZmNnY>
- Branyiczki Imre (1991): Szervezeti kultúra. In: Bakacsi–Balaton–Dobák–Máriás: Vezetés-szervezés II., Aula Kiadó, pp. 60–74.
- Dienesné Kovács Erzsébet–Berde Csaba (szerk.): (2003) Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen.
- Erdei Ferenc (2001): Történelem és szociológia, Kortársak Hajnal Istvánról, In: (Szerk.) Lakatos László: Hajnal István, Új Mandátum Kiadó, Bp. 2001. pp. 250–268.
- Grabher, G.–Stark, D. (1996): A szervezett sokféleség – evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a posztoszocialista átalakulás. In: Közgazdasági Szemle, szeptember, pp. 745–769.
- Hajnal István (1939): Történelem és szociológia, Századok, 1939. pp. 1–6. és In: (Szerk.): Lakatos László. Hajnal István, Új Mandátum Kiadó, Bp. 2001. pp. 159–185.
- Hajnal György és Jenei György (2008.): Közigazgatási rendszerek, valamint közigazgatás-, illetve közmenedzsment-tudomány és képzés Európában és Magyarországon (Történelmi tendenciák és helyzetértékelés, Közgazdaság) Tudományos füzetek, 4. sz. pp. 21–25.
- Hamvas Béla (1985): Az öt géniusz, Európai Protestáns Magyar Szabadegyetem, München.
- Hársing László (2007): A politikai filozófia történet vázlata, Nyíregyházi Főiskola GTK.
- Hofstede, Gert és Gert Jan (2005): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere. Mc Graw-Hill, és a Magyar kiadása: VHE Kft., Pécs, 2008.
- Láczay Magdolna (2010): Európai kihívások – regionális válaszok: hagyományok és az innováció sajátosságai a humán erő regionális önszerveződésében. In: Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, V. évf. pp. 201–207.
- Láczay Magdolna (2011): A szervezeti kultúra tudománytörténeti megközelítése. Kölcsönhatások és érintkezések a szervezeti kultúra és a társadalmi tudományok között, Multikulturális Műhely Tanulmányok I. Hajdúböszörmény, pp. 3–15.
- Lévi-Strauss, Claude (1979) Szomorú trópusok, Európa Kiadó.
- Machiavelli, Niccolò (1513) Il principe / A fejedelem (1978) és In: Hársing (2007) Márkus István: Hajnal István igaza, Kortársak Hajnal Istvánról. In: (Szerk.): Lakatos László. Hajnal István, Új Mandátum Kiadó, Bp. 2001. pp. 275–292.
- Maslow (2003): A lét pszichológiája felé, Ursus Libris, Bp.
- Platón: Az állam, Magyar Elektronikus könyvtár MEK-03629, <http://mek.oszk.hu/03600/03629/>
- Schein, Edgar Henri (2009): The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition és Three culture of management: The Key to organization.
- Schein, E. H. (2004): Organizational culture and leadership, San Francisco.
- Szűcs Jenő (1981): Vázlat Európa három történelmi régiójáról, Történelmi Szemle, 3. sz. pp. 313–359.